

ENCUENTROS

Las organizaciones de productores y las modalidades de prestación de los servicios agrícolas: lecciones de varios estudios de caso en Costa Rica

*Jean-Francois Le Coq*¹

*Guy Faure*²

*Fernando Sáenz*³

Introducción

Desde comienzos de la década de 1980, en los países del Sur se ha criticado ampliamente la prestación de servicios agrícolas a cargo de las instituciones públicas. Las limitaciones principales de este sistema eran la poca eficacia, los altos costos, la escasa adaptación a las necesidades reales de los productores, etc. Así, a partir de finales de la referida década, numerosas instituciones de financiación comenzaron a proponer una nueva opción al proponer la implementación de servicios agrícolas guiados por la demanda y basados en una coordinación de mercado entre los destinatarios y los prestadores servicios, a fin de responder de mejor manera a las demandas de los productores.

Numerosos estudios han ilustrado el proceso general de repliegue del Estado y la puesta en marcha de diversas formas de coordinación

1 CIRAD, UPR ARENA; Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE). Jean-Francois Le Coq; Aptado 739-3000; Heredia; Costa Rica.

2 CIRAD, UMR Innovation. Correo electrónico : guy.faure@cirad.fr.

3 UNA, CINPE. Apdo. postal: 2393-3000 Heredia, Costa Rica.

entre los actores públicos y privados en el campo de los servicios (Hubbard 1995; Carney 1998; Beynon 1996; Ahmad et al., 2005). A partir de finales de los años noventa, varios estudios comenzaron a poner en evidencia los inconvenientes de los sistemas de servicios basados en una coordinación de mercado, de lo cual resaltan particularmente las fallas de mercado y los procesos de exclusión de los pequeños productores en cuanto al acceso a los servicios agrícolas (Stringfellow et al. 1997; Dorward et al. 1998; Kidd et al. 2000M; Farrington et al. 2002).

El desarrollo de servicios agrícolas adaptados a los productores sigue siendo un desafío significativo. Igualmente, también son retos primordiales la necesidad de encontrar mecanismos de coordinación que permitan limitar los problemas de los modelos jerárquicos puros (modelo estatal) y de los modelos puros de mercado (modelo privado). En este contexto, el papel que desempeñan las organizaciones de productores (OP) en materia de suministro de servicios y/o de coordinación de la oferta de servicios es un tema fundamental que ha dado lugar a numerosas reflexiones por parte de la comunidad científica y de las entidades de cooperación internacional (Neuchâtel group 2000, Mercoiret et al. 2004, Huppert et Urban 1998, Albert 2000). La problemática principal tiene que ver con la capacidad de las OP para intervenir en este campo al mejorar la calidad de los servicios y reducir los costos.

En este artículo, apoyándonos en los resultados de estudios de caso originales realizados en Costa Rica, procuraremos establecer “cómo y en qué condiciones las OP prestan servicios mejor adaptados, más asequibles y más duraderos a los productores”.

Después de recordar las grandes etapas de la evolución de los servicios agrícolas en Costa Rica, presentaremos el marco conceptual y metodológico usado para el análisis de los estudios de caso. Seguidamente exploraremos las distintas formas de prestación de los servicios agrícolas y luego obtendremos conclusiones sobre 1) la formación de la demanda y la oferta de estos servicios y su administración y 2) las competencias que se utilizan para suministrar servicios, los mecanismos de financiación y la gestión de la cooperación entre los actores de los servicios.

1. La problemática de los servicios agrícolas en Costa Rica

Al igual que muchos países del Sur, en la década de 1960 Costa Rica adoptó una política orientada a obtener la autosuficiencia alimentaria a través de un modelo de desarrollo basado en un fuerte apoyo estatal al sector agrícola a través de numerosas instituciones públicas. Así, el Estado se encargaba de la gestión del aprovisionamiento de los insumos agrícolas, la asesoría técnica, el crédito rural y la comercialización de ciertos productos. Durante este periodo surgieron algunas OP, principalmente cooperativas en los sectores del café y la leche, que realizaron inversiones en el campo de los servicios.

A finales de los años ochenta, Costa Rica implementó un plan de ajuste estructural que estuvo acompañado de un proceso de liberalización y repliegue del Estado en la prestación de la mayoría de los servicios a los productores. En particular, se liberalizaron la distribución de los insumos y la comercialización de los productos agrícolas (Maitre d'Hotel, 2008). Si bien el Estado permaneció activo en materia de asesoría y vulgarización al nivel de los productores y las OP, de todas maneras surgieron nuevos actores en el sector de los servicios para la agricultura. Los bancos comerciales asumieron la actividad de los servicios financieros (crédito). Las empresas privadas desarrollaron redes de venta de insumos, incluyendo un servicio de asesoría ligado a ellas y gratuito.

Durante este periodo se crearon nuevas OP, generalmente para asegurar la comercialización de los productos. Considerando que el sistema privado de servicios no estaba adaptado especialmente a la situación de los pequeños productores (precios muy elevados, modalidades de pago inadaptadas, problemas de garantías...), algunas de estas organizaciones comenzaron a ofrecer otros servicios a sus miembros en diferentes áreas, tales como el crédito, el aprovisionamiento de insumos, programas de formación, etc.

A partir de finales de los años noventa, se desarrollaron nuevas necesidades en materia de servicios debido, por una parte, al desarrollo de las normas públicas y privadas sobre los mercados que obligaron a los productores a entrar en procesos de certificación y, por otra parte, al desarrollo de políticas y programas medioambientales.

Hoy, aunque las instituciones públicas siguen siendo proveedoras de servicios agrícolas y a pesar de que los servicios privados se siguen desarrollando, los investigadores, las instituciones y las OP consideran que la prestación de servicios es un reto determinante para el desarrollo de la agricultura costarricense (Trejos et al., 2004; Uni-Crese, 2005, Faure et al., por aparecer). Entre los años 2004 y 2005, un proyecto que involucró a las OP, al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y al Cirad, analizó un centenar de casos de OP en cuanto a la prestación de servicios agrícolas y concluyó resaltando la necesidad de reforzar la capacidad de las OP para actuar en este campo, con apoyo en los aprendizajes de las experiencias exitosas identificadas. En particular, las dificultades que se presentan en el campo de la prestación de servicios son la falta de adaptación a las necesidades de los productores, la falta de accesibilidad, la falta de financiación para estos servicios, la ausencia de coordinación de la institución prestataria de los servicios (entre las instituciones públicas y entre los actores públicos y privados), la ausencia de seguimiento...

2. Conceptos y marco teórico

2.1. Los servicios agrícolas, definición y categorías

Los servicios agrícolas constituyen un conjunto muy heterogéneo para el que no existe una definición adecuada y única (Urban K. & Huppert W., 2000). Así, se han propuesto muchas definiciones de este concepto (Pomareda, 1997; Bensahel, 1997; Albert, 2000). Con base en Gadrey (1994), consideraremos que los servicios son “una operación que apunta a una transformación de una realidad C, que posee o utiliza un consumidor (o un cliente o usuario) B, y que realiza un prestatario A ante la demanda de B y con frecuencia en relación con él, pero que no termina en la producción de un bien susceptible de circular económicamente en forma independiente del soporte C”. La actividad de servicio, y particularmente la interacción entre A y B, está influenciada por la estructura de la organización que presta el servicio y por el entorno institucional (Gadrey 1994).

También se han propuesto muchas clasificaciones de los servicios agrícolas. Con apoyo en los trabajos de Pomareda (1997) y de Albert

(2000) clasificaremos los servicios según los siguientes dos criterios: (i) la naturaleza del servicio, diferenciando los servicios tangibles (aprovisionamiento de insumos, créditos, etc.) de los servicios intangibles (información, programas de formación, asesoría técnica, apoyo para los procesos de certificación de calidad, contabilidad, definición de proyectos, etc.); (ii) el campo de aplicación del servicio, como por ejemplo la producción, el procesamiento, la comercialización, la gestión de los recursos naturales, el turismo, la asistencia social, etc.

2.2. El sistema de servicios

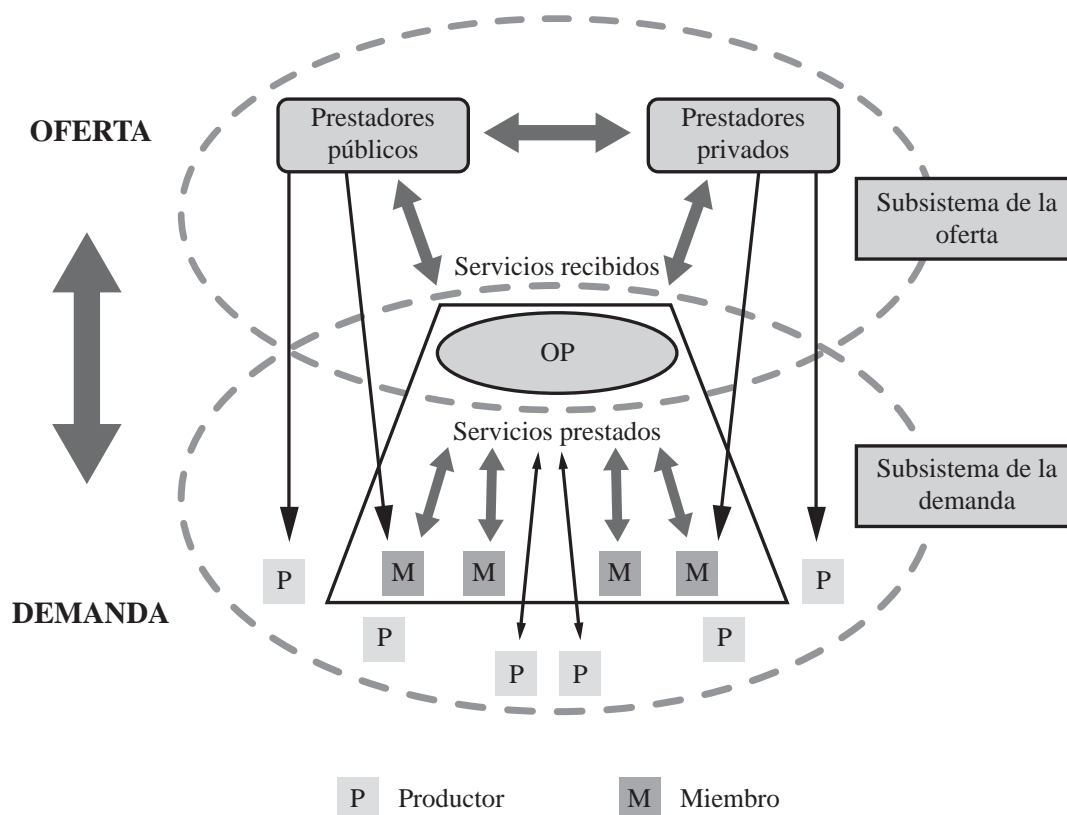
Para explorar la diversidad de las modalidades de prestación de servicios a los productores y el papel de las OP en ese aspecto, utilizaremos el concepto de “sistema de servicios” a semejanza de lo que hace de Albert (2000). Desde esta perspectiva, consideraremos el suministro de servicios como un sistema caracterizado por los siguientes tres elementos:

- (1) La naturaleza y el campo de aplicación del servicio que permiten describir las características de los servicios (aspecto técnico, económico, calidad...), tales como la vulgarización, el aprovisionamiento de insumos, etc.;
- (2) Los actores del sistema de servicios, incluyendo los subsistemas de prestadores (oferta del servicio) y el subsistema de los clientes o usuarios (demanda del servicio) que consideran los aspectos de recursos humanos (competencias, formación) y el apoyo a quienes prestan el servicio (*back-stopping*);
- (3) las relaciones funcionales en el sistema de servicios que propician comprender los componentes de la prestación del servicio (financiamiento, distribución, garantía de prestación) y la coordinación de los servicios. Siguiendo a Williamson (1991), las relaciones entre los prestadores del servicio y los beneficiarios pueden orientarse por el mercado, la jerarquía o por formas de coordinación híbridas. Las relaciones entre los prestadores del servicio pueden ser de competencia, cooperación o asociación. La asociación puede concebirse como un conjunto de vínculos que se tejen entre los actores para federar los medios en torno a un proyecto construido en

común a fin de alcanzar objetivos comunes. La cooperación excluye esta construcción en común de un proyecto.

A fin de lograr el objetivo de nuestro estudio, hemos adaptado este marco analítico para tomar en cuenta de mejor manera el rol específico de las OP y de los productores individuales en el sistema de los servicios (figura 1). Así, hemos desarrollado un enfoque metodológico en dos etapas, en las que los prestadores públicos o privados les suministran servicios a las OP y/o directamente a los productores individuales (P), y las OP están en posición de (1) beneficiarse de los servicios que suministran los prestadores de servicios públicos y/o privados y (2) suministrar servicios a los productores individuales miembros (M) o no miembros (P).

Figura 1
Esquema del « Sistema de servicios »
centrado en las organizaciones de productores
Framework of the « service system » centered on
Producers Organizations



Fuente: adaptado por los autores de Albert, 2000

3. Fuentes y métodos

3.1. Métodos y etapas del análisis

Para analizar los servicios, hemos realizado estudios de caso de sistemas de servicios centrados alrededor de una OP. Esos estudios se aplicaron en dos etapas.

La primera etapa consistió de un análisis exhaustivo de cada caso (monografía) que recurrió a un enfoque en términos de sistema de servicios. Para cada caso se efectuaron encuestas a los miembros, los responsables y los asalariados de las OP, así como a los principales proveedores de servicios locales; estas encuestas incluían las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera expresan los beneficiarios (productores u OP) sus necesidades y cómo construyen su demanda de servicios?
- ¿Cómo se implementan los servicios? ¿Qué métodos y qué herramientas utilizan los prestadores de servicios?
- ¿Cuáles son las características de las relaciones entre los prestadores del servicio, las OP y los productores?
- ¿Cuáles son las formas de gestión de los recursos humanos para prestar el servicio (escogencia y construcción de las competencias de los asesores, formas de movilización...)?
- ¿Qué mecanismos de financiación se implementan para financiar el servicio?
- ¿Cuáles son los modos de coordinación que se emplean entre los diferentes actores de la prestación del servicio?
- ¿Cuál es la evaluación que los actores realizan de la calidad del servicio (resultados y procesos)?

Para los objetivos de este estudio, hemos focalizado el análisis en las innovaciones en los sistemas de servicios. Una innovación en el sistema de servicios puede venir del surgimiento de un nuevo tipo de servicio (certificación, acceso a los pagos por servicios ambientales), del recurso a nuevos métodos o herramientas para prestar un cierto tipo de servicio, de una evolución de las relaciones entre clientes y proveedores (grado de participación de los beneficiarios), de una nueva función desempeñada por los productores dentro del sistema de servicios (demanda, suministro, evaluación, etc.), de una mejora

institucional en la organización del prestador del servicio (gestión, calidad, etc.), de un cambio en las relaciones entre proveedores públicos y privados (asociaciones públicas-privadas, alianzas, colaboraciones, proposición de un paquete de servicios, etc.).

Para cada uno de los estudios de caso se describió el sistema de servicios y los resultados se consignaron en informes separados (Agüero et al., 2007; Guruceta, 2007; Lalane, 2007a; Lalane 2007b; Naudé, 2007) que se le presentaron a cada una de las OP para su validación.

La segunda etapa consistió en una comparación de los estudios de caso y una sistematización transversal de los resultados. Esta sistematización ocurrió mediante (1) un taller con los representantes de las diferentes OP en cuestión, a fin de definir colectivamente los ejes transversales de sistematización y hacer surgir los primeros resultados transversales y (2) de una comparación cualitativa detallada de los datos de los estudios de caso. Como resultado, se obtuvo la redacción de un informe (Le Coq et Faure, 2007).

3.2. Características principales de los estudios de caso

Con base en la información disponible para una muestra de un centenar de OP y de organizaciones que actúan con las OP que se caracterizaron entre 2004 y 2005 (MAG, 2005), seleccionamos siete casos en los que las OP están implicadas en la implementación de innovaciones al interior del sistema de servicios.

Se trata de las siguientes OP:

- CORFOGA (Corporación Ganadera),
- PROAGROIN (Fundación privada Programa de Desarrollo Agroindustrial) asociada estrechamente con ASOPROAGROIN (Asociación de usuarios del Programa de Desarrollo Agroindustrial),
- COOPELDOS (Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Dos de Tilarán),
- ASOPROAA (Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserri),
- APPTA (Asociación de Pequeños Productores de Talamanca),
- ASIREA (Asociación para el desarrollo sostenible de la Región Atlántica),

- JAZON (Centro de servicios de los Jóvenes Agricultores de la Zona Norte).

Esta muestra se escogió a fin de obtener diversidad en términos de (1) actividades económicas agrícolas y no agrícolas (ganadería, café, banano, cacao, turismo, etc.), (2) alcance de la intervención (desde la local hasta la nacional), (3) naturaleza y campo de aplicación de los servicios y (4) configuraciones de prestación de servicio: un caso de prestador público/privado (CORFOGA), un caso de acople de prestador privado de servicio con una OP de usuarios de servicios (PROAGROIN-ASOPROAGROIN), tres casos en los que las OP tienen por vocación prestarles servicios a sus miembros (ASOPROAAA, COPELDOS y APPTA), y dos casos de organizaciones asociativas de tipo profesional que les prestan servicios a las OP y a los productores (ASIREA, JAZON) – véase Tabla 1.

Los casos de COPELDOS, ASOPROAAA y APPTA ilustran el tipo de OP que desarrollan sus actividades entorno a uno o varios productos agrícolas (COPELDOS con el café, ASOPROAAA con el café y la ganadería y APPTA con el cacao y el plátano biológico). Estas OP se organizan para prestarles servicios con sus propios técnicos a sus miembros. Todas prestan servicios para mejorar la producción agrícola (información, formaciones, asistencia técnica), acceder a insumos cuando la producción lo necesita (como ocurre con el café), obtener créditos para financiar los insumos y la mano de obra, negociar una certificación colectiva por la venta de una parte de la producción (agricultura biológica, comercio justo). COPELDOS y ASOPROAAA tienen una estrategia más ambiciosa, al ofrecer una gama más amplia de servicios: apoyo a la gestión de los recursos forestales vendiendo árboles cultivados en viveros, desarrollo del turismo rural a través de formaciones para los productores y la elaboración de dossieres (expedientes) para obtener financiación, el fortalecimiento de la economía familiar con préstamos de consumo, becas para los estudiantes o comercio de proximidad. Estas OP desarrollan alianzas con numerosos actores (servicios estatales, ONG, bancos, etc.) para apoyarlos en la implementación de sus actividades.

Los casos ASIREA y JAZON muestran dinámicas en las que algunos técnicos (ASIREA) o un grupo de jóvenes rurales graduados del colegio (caso de JAZON) desarrollan servicios para productores

Tabla 1: Características de los estudios de caso
Table 1: Characteristics of Case studies

	CORFOGA	PROAGROIN ASOPROAGROIN	COOPELDOS	ASOPROAAA	APPTA	ASIREA	JAZON
Estatus jurídico	Corporación	Proagroin: Fundación Asoproagroin: Asociación	Cooperativa	Asociación	Asociación	Asociación	Asociación
Fecha de creación	1998	Proagroin : 1997 Asoproagroin : 1996	1971	1997	1987	1987	2000
Nivel al que interviene	Nacional	Regional	Local	Local	Local	Local – Regional	Regional
Número de miembros	Aprox. 38000 ganaderos	315	449	Aprox. 800	1067	120	27
Número de empleados	21 (13 de ellos en proyecto)	Proagroin: 100* Asoproagroin: 2	32*	18**	9	7	4
Sector	Ganadería	Piña	Café Bosques Turismo	Café Ganadería Bosques	Cacao Banano	Bosques Turismo	Turismo Agricultura
Tipo de servicio	↓ Información, formación y asistencia técnica → ↓ Certificación → ↓ Definición de proyectos → ↓ Crédito → ↓ Aprovisionamiento de insumos →						
	↓ Producción agrícola → ↓ Transformación → ↓ Comercialización → ↓ Gestión de los recursos naturales (GRN) → ↓ Turismo → ↓ Servicios sociales → ↓ OP + productores individuales →						
Campo de aplicación de los servicios						GRN	
Destinatarios de los servicios	OP + productores individuales	Productores individuales	Productores individuales	Productores individuales	Productores individuales	Productores individuales	OP + productores individuales

Fuente: elaborado por los autores con base en Agüero et al, 2007; Guruceta, 2007; Lalane, 2007a; Lalane 2007b; Naudé, 2007

Notas de la Tabla 1: * incluye el personal que trabaja en las fábricas

** incluye a 10 administrativos y 8 técnicos

y OP. Las OP participan en la programación y evaluación de los servicios prestados a través de instancias particulares (participación en un comité consultativo de orientación en el caso de JAZON). Los servicios prestados incluyen programas de formaciones, la elaboración de dossiers para el financiamiento de proyectos económicos o medioambientales y el seguimiento en la implementación de las acciones.

El apoyo que prestan con frecuencia se relaciona con temas innovadores, como el turismo rural, y se centra en la implementación de proyectos rurales o colectivos. ASIREA ayuda a las OP, también a los productores individuales a elaborar y poner en marcha acciones de reforestación o de protección de los bosques a fin de obtener subvenciones del Estado en el marco del programa de Pagos por Servicios Ambientales, que comenzó a funcionar en 1997 en Costa Rica (Pagiola, 2008). Esta posición lleva a esta organización a desarrollar relaciones estrechas con socios para movilizar las competencias necesarias y facilitar la planeación y luego la ejecución de los proyectos. El asunto de la autofinanciación de estas organizaciones es crucial.

El caso de PROAGROIN-ASOPROAGROIN es particular, pues estas dos entidades funcionan únicamente en forma conjunta. ASOPROAGROIN agrupa a los productores y PROAGROIN es una fundación que surgió de la conversión de la deuda de Costa Rica con Holanda y tiene el propósito de ayuda a la asociación. Esta entidad está bajo control de productores y representantes del Estado. La fundación agrupa a todos los técnicos que asesoran técnicamente a los productores; asimismo distribuye y cobra los créditos para la producción, apoya los procesos de las certificaciones (EuropGap, biológica y comercio justo) y administra la comercialización de los productos.

CORFOGA es un organismo interprofesional destinado a reforzar el desarrollo del sector de la cría de ganado bovino de carne. Se trata de una organización pública-privada, administrada por representantes de los productores, de los industriales y del Estado, y financiada por impuestos parafiscales sobre el sacrificio de los animales. Gracias a sus técnicos, CORFOGA presta servicios directos a las OP y a los productores individuales, tales como formaciones y asistencia

técnica. Esta organización les suministra créditos a las OP para el desarrollo de proyectos económicos y negocia con los bancos (con el apoyo del Estado) mecanismos de crédito específicos para los ganaderos. CORFOGA participa en la concepción e implementación de investigaciones en el campo de la genética animal y la alimentación. También contribuye a la definición de nuevas normas de calidad para la carne.

4. Oferta, demanda y administración de los servicios

4.1. La construcción progresiva de la demanda

En todos los casos estudiados, parece que la definición de la demanda de los productores no es evidente. En ciertos casos, los productores pueden expresar una necesidad (por ejemplo, acceder a un crédito, obtener un consejo técnico...), pero la identificación de las modalidades prácticas e innovadores para responder eficazmente a esa necesidad puede exigir la implementación de un proceso largo de concertación. En otros casos, la formulación de la demanda puede ser más compleja cuando se trata de acompañar un proceso de cambio de una explotación u organización. Entonces, los objetivos deben definirse de manera progresiva y luego los aspectos deben priorizarse y enunciarse de manera que puedan ser tratados por los prestadores del servicio. Esto sucedió cuando Appta elaboró su plan estratégico de desarrollo con el apoyo del Ministerio de Agricultura y de varias ONG, para definir mejor sus objetivos e identificar las alianzas necesarias que debía entablar.

El grado de participación de los usuarios finales, los productores, en este proceso de formulación de la demanda, es variable. En ciertas situaciones, la interacción es débil durante el proceso de consulta rápida que asume un prestador de servicios. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) propone una lista de formaciones estándar y los productores y/o sus organizaciones escogen aquellas que les parecen las más adecuadas. Esta opción, orientada por la oferta del servicio, puede ser eficaz cuando el problema que afecta a los productores es relativamente simple y/o cuando los productores deben implementar prácticas estandarizadas (llevar la contabilidad, manejar un cultivo).

Con frecuencia, la formulación de la demanda se inscribe en un proceso participativo que moviliza múltiples herramientas de diagnóstico (análisis del funcionamiento de la OP, estudio de mercado, etc.) y que es iniciado por un actor externo, y en intercambios entre este actor y los productores (talleres de reflexión, visita de terreno, etc.), que se traducen en ofertas de servicio. Este fue el caso de la implementación de los servicios que la fundación PROAGROIN les presta a los productores de ASOPROAGROIN (formaciones, asesoría, créditos, comercialización).

A veces, la interacción conduce a una verdadera co-construcción de la demanda y de la solución al problema. Por ejemplo, cuando la asociación JAZON interviene, a petición de una OP para elaborar una propuesta de proyecto, que se presentará para obtener financiación, esta asociación elabora un diagnóstico de la OP de manera participativa y construye, progresivamente con los productores, el contenido del proyecto.

En la mayoría de los casos (APPTA, ASOPROAAA, ASOPROAGROIN, COOPELDOS), la participación de los representantes de los productores siempre es determinante en la calidad del diálogo con los actores externos, pues ellos pueden expresar una demanda de los miembros apoyándose en las instancias de la OP (Asamblea General, Consejo de administración, Comisiones temáticas). En ciertos casos se implementan mecanismos innovadores a fin de incrementar y mejorar los flujos de información entre los productores y los responsables de las OP. Por ejemplo, para poder captar mejor las demandas de sus miembros, COOPELDOS se apoya en un sistema de encuestas y ASOPROAAA en comisiones temáticas.

Este proceso de construcción de la demanda con frecuencia es largo y demanda considerables recursos, en particular cuando se inscribe en un proceso de co-construcción para responder a problemas complejos. Con frecuencia se trata de un proceso iterativo en la medida en que las primeras acciones que se emprenden permiten precisar progresivamente la demanda y la manera de responder a ella. En esta perspectiva, la evaluación de la calidad de los servicios es un elemento determinante de la elaboración de la demanda. La evaluación puede ser puntual e interna, como ocurre con CORFOGA, cuando ejecuta un balance de sus acciones de formación para los ganaderos con base en una hoja de evaluación que diligencian los beneficiarios

de la formación. Pero esta evaluación también puede ser global y externa, como ocurre en el caso de COOPELDOS, que con el apoyo del INA procedió a un inventario de las demandas de los productores de su comuna en materia de servicios.

4.2. La construcción compleja de la oferta

Se identificaron varias maneras de ofrecer un servicio, lo cual evidenció que la construcción de la oferta no es más clara que la de la demanda. Algunos prestadores de servicios se inscriben en una lógica de transferencia de conocimientos y tecnologías. Para ello, movilizan metodologías de intervención estandarizadas para responder a categorías de asuntos previamente identificados. Podemos citar el caso de CORFOGA que propone formaciones técnicas a los ganaderos en temáticas que el consejo de administración y las OP miembros seleccionan de manera voluntarista (reproducción de los animales, alimentación, aspectos sanitarios, etc.). Estas formaciones se llevan a cabo mediante metodologías tipo exposición magistral, presentadas por asesores con altas calificaciones, algo que no favorece el diálogo y la reflexión sobre la experiencia del ganadero.

Otros prestadores de servicios se inscriben en una lógica de fortalecimiento de las capacidades de los productores para que estos aumenten su autonomía de reflexión. Por ejemplo, para permitirles a los pequeños productores con tierras de bosque que puedan acceder a los Pagos por Servicios Ambientales (PSA), ASIREA organiza programas formación, pero también acompaña a los productores para elaborar de manera conjunta e implementar un proyecto de gestión de sus bosques, adaptado a su situación y a las exigencias del PSA. En cuanto a los valores, las OP que prestan servicios a sus miembros tienden a defender mucho más esta orientación. Así, ASOPROAAA organiza formaciones apoyándose en las competencias de algunos de sus miembros, facilita los intercambios de experiencias entre sus productores y apoya con técnicos a ciertos productores en la elaboración y ejecución de proyectos individuales de desarrollo de las explotaciones.

A veces, la oferta puede concebirse de manera simple y aparecer en el marco de relaciones de mercado, en particular cuando los

productores le compran insumos a una sociedad privada o negocian un crédito clásico con un banco comercial. Pero en numerosas situaciones, atender una demanda compleja necesita que se piensen una serie de servicios interrelacionados. Así, ASIREA definió su oferta de servicios para los PSE de manera integral, incluyendo formaciones y seguimientos individualizados, apoyo para la elaboración de un proyecto de gestión del bosque, ayuda para la gestión de la demanda de subvención, acceso a plántulas de árboles para reforestación, etc.

La situación puede ser más compleja cuando se trata de coordinar a diferentes actores para obtener estos servicios coordinados entre sí. La implementación de un sistema de certificación EUREPGAP para los productores de ASOPROAGROIN que estaban exportando piña, requirió la organización de formaciones por parte de los técnicos del Ministerio de Agricultura, el seguimiento individualizado a los productores en representación de los técnicos del PROAGROIN, a fin de definir las modificaciones para los cultivos y ayudar a implementar registros de seguimiento a las prácticas agrícolas y, finalmente, la intervención de una empresa de certificación.

Sin embargo, los productores desean tener acceso a un conjunto mucho más amplio de servicios y de manera coordinada, para conducir adecuadamente su proceso productivo, pero también para acceder a mejores condiciones de vida para sus familias. En este sentido, las OP desempeñan un papel fundamental pues estas organizaciones tienen esa misma voluntad y la capacidad de proporcionar una amplia gama de servicios o de atraer las intervenciones de otros prestadores de servicios públicos o privados.

Así, COOPELDOS logró ofrecerles a sus miembros una completa gama de servicios con apoyo en mecanismos adaptados a sus necesidades (insumos, crédito, formaciones y asesorías, comercialización, certificación). ASOPROOAAA, en coordinación con un proyecto financiado por la cooperación canadiense, implementó un programa de desarrollo de construcción de vivienda para los miembros pobres de la comunidad. Estos servicios van más allá de lo agrícola, al incluir, por ejemplo, apoyos para desarrollar el turismo en las granjas, y tienen una dimensión social (becas para estudiantes, préstamos de consumo, acceso a una vivienda decente, etc.).

4.3. La predominancia de los modos de coordinación híbridos de los servicios

La complejidad de los servicios nos lleva a reflexionar sobre la coordinación entre los numerosos actores del sistema de servicios para responder a las necesidades de los productores. De hecho, los estudios de caso nos han permitido identificar diversos mecanismos de coordinación.

En el pasado, el Estado, a través de sus instituciones, realizó una coordinación jerárquica de los servicios. Después de los planes de ajuste estructurales y de la reducción del presupuesto para la agricultura, este mecanismo de coordinación dejó de ser dominante. Sin embargo, esto no impide que numerosas instituciones públicas sigan interviniendo en el terreno, frecuentemente apoyando más a ciertas OP que consideran prioritarias. Así, COOPELDOS o ASOPROAAA se beneficiaron, en ciertos momentos, del apoyo de numerosas instituciones públicas en términos de información, programas de formación y asesorías, principalmente en lo relacionado con la producción y algo menos en cuanto a la comercialización. La coordinación entre estas intervenciones públicas se efectúa por medio de comités interinstitucionales, a escala local, regional o nacional, que sin embargo no son muy eficaces.

La coordinación procede gracias al mercado, el cual propicia que la demanda se encuentre con la oferta mediante un precio; es apenas muy parcial. Esta coordinación se puede observar para los servicios que conciernen a los bienes tangibles (crédito comercial, insumos, mecanización, etc.) o a servicios prestados por profesionales certificados (contabilidad, asesoría jurídica, veterinaria, certificaciones, etc.). Pero esta coordinación sigue siendo limitada por la dificultad para que se dé una competencia entre prestadores de servicios, debido a la distancia física entre los productores y los prestadores de servicios.

La coordinación de mercado no se observa en el caso del suministro de bienes intangibles (información, formaciones, asesoría particularmente para la producción) debido a que la propensión, y con mucha frecuencia la capacidad de los productores para financiar un servicio semejante, es débil. Por ejemplo, en nuestras encuestas no observamos ningún caso en el que los productores hubieran pagado por sí mismos por asesoría técnica. Este tipo de coordinación se ausenta

completamente cuando el problema a tratar es complejo y supone la intervención de varios prestadores de servicios que combinan capacidades diversas.

De hecho, los mecanismos híbridos de coordinación son los más numerosos. Identificamos dos de estos. El primero involucra a ciertas OP (coordinación de servicios por una OP a nombre de los productores), como por ejemplo ASOPROAAA o COOPELDOS, que tejen alianzas o establecen contratos con numerosos actores públicos o privados, para coordinar los servicios relacionados con un territorio o rama de actividad, tomando en cuenta los objetivos de desarrollo económico y social de las familias pertenecientes a la organización.

Las reglas que rigen las relaciones con los prestadores del servicio son muy variables y con frecuencia innovadoras. Por ejemplo, la organización de las formaciones para los productores a cargo de ASOPROAAA, moviliza simultáneamente a productores-formadores, técnicos de las instituciones públicas y ONG. El acceso al crédito por parte de los productores de COOPELDOS se formaliza mediante variados mecanismos para poner a disposición los fondos, a fin de constituir las garantías y establecer las modalidades de reembolso, que implican contratos entre un banco comercial y la OP y luego entre la OP y sus miembros.

El segundo mecanismo de coordinación híbrida (coordinación por los prestadores de servicios) se refiere a una organización que, incluso si no es de productores, contiene siempre representantes de OP y se encarga de garantizar una coordinación “externa” de los servicios. Así, COORFOGA coordina servicios en el territorio para el sector de la ganadería a través de acuerdos negociados con diferentes actores; por ejemplo para la difusión de los avances genéticos o para el acceso al crédito a sus miembros, o a través del desarrollo de sus propios servicios como formaciones para los productores o la divulgación de información sobre los mercados.

PROAGROIN ha definido un sistema de crédito para los productores, que considera sus capacidades de producción, pone a su disposición recursos en función de las necesidades que establece el calendario agrícola, asocia las formaciones al seguimiento de terreno a cargo de un técnico y garantiza un reembolso sobre la cosecha que vende su intermediario. JAZON y ASIREA han desarrollado una función de agrupación para permitirles a sus productores implementar

el proyecto que todos han definido en conjunto. Por ejemplo, ASIREA hizo de intermediadora con el fin de que los productores pudieran comprar plantas para reforestación o para que las pequeñas OP pudieran comercializar en las ciudades los productos que respetan el medioambiente.

Finalmente, en un mismo sistema local de servicios, con frecuencia es posible encontrar una combinación de diferentes mecanismos de coordinación entre oferta y demanda, según los tipos de servicios de que se trate.

5. Recursos humanos y financieros. Sociedades entre los actores de los servicios

5.1. Competencias orientadas por los valores de los actores

Cualquier servicio que considere la competencia de la persona es determinante (técnico, consejero) pues le proporciona directamente el servicio al productor. Las entrevistas muestran que todos los actores consideran que la competencia técnica en el campo considerado es primordial, a lo que debe agregarse la capacidad para saber llevar la relación durante la prestación del servicio (escuchar, responder a la demanda, definir compromisos, etc.) pero también la calidad de la relación humana (empatía, civilidad, etc.). Sin embargo, parece que los perfiles de los técnicos o consejeros son diferentes según los casos estudiados en función de tres elementos:

(i) la competencia técnica, (ii) la inserción en la comunidad, y (iii) el costo del asesor. Así, CORFOGA y PROAGROIN privilegian la competencia técnica reclutando técnicos con un alto nivel de formación inicial (Tabla 2). APPTA, por la importancia de la población indígena, privilegia la inserción en la comunidad con técnicos que tengan un nivel modesto de formación inicial. Jazon ha tomado la decisión deliberada de reclutar a los jóvenes de la región, incluso si carecen de estudios superiores, pues esto corresponde a su estrategia de apoyo a esta categoría poblacional. Las OP como COOPELDOS y ASOPROAAA tomaron una decisión intermedia, puesto que los técnicos deben, al mismo tiempo, gestionar servicios complejos y compartir los valores que guían a la OP. En su mayoría, las organizaciones de carácter local

o regional (COOPELDOS, APPTA, JAZON, ASOPROAAA) tienden a privilegiar la selección de técnicos que hagan parte de la comunidad (a veces con lazos de parentesco con los miembros) con la intención de favorecer el empleo local.

En conclusión, estas opciones en cuanto al perfil de los técnicos o los asesores tienen consecuencias fuertes en cuanto al contenido y la calidad del servicio, pero también sobre su costo, en particular sobre los costos salariales. La escogencia del perfil de técnicos y asesores se explica ciertamente en parte por la naturaleza del servicio y, por lo tanto, por la complejidad del problema a tratar, pero también por los valores y la estrategia desarrollados por el prestador de servicios o la OP.

*Tabla 2: Características de los recursos humanos
en los estudios de caso*

*Table 2: Characteristics of human resource management
of the case studie*

	CORFOGA	ASOPROAGROIN PROAGROIN	COOPELDOS	ASOPROAAA	APPTA	ASIREA	JAZON
Formación básica predominante *	XXX	XX	XX	XX	X	XXX	X
Lugar de origen (con relación a la región y al medio rural)**	X	X	XX	XX	XXX	XX	XXX
Costo medio de un técnico***	XXX	XX	XX	XX	X	XX	X

Interpretación:

* = X: nivel académico bajo; XX = nivel académico medio; XXX: nivel académico alto

** = XXX: origen local predominante, XX = origen mixto; X = origen principalmente exógeno

*** = X bajo; XX = moderado; XXX = alto

Fuente: autores

Pero, más allá del perfil del técnico o asesor, las encuestas mostraron la importancia que se le da a la formación permanente a que

se someten los prestadores de servicios para mejorar sus conocimientos y competencias. Los mecanismos para llevar a cabo esta formación permanente son diversos y pueden combinarse entre sí.

CORFOGA y PROAGROIN recurren a especialistas para formar a sus técnicos sobre asuntos precisos o los estimulan para que participen en formaciones académicas en Costa Rica o incluso fuera del país. Los otros prestadores de servicios, por lo general, sacan provecho de las oportunidades que se presentan con las ONG, proyectos o instituciones públicas. Los prestadores de servicios con frecuencia se establecen una política interna que se basa en una autoevaluación de la calidad de los servicios prestados y en un análisis de las prácticas que utilizan al prestarlos. En el caso de JAZON, esta organización aprovechó la oportunidad de un proyecto de cooperación internacional: implementó un plan de formación-acción de jóvenes asesores en el que estos se forman al mismo tiempo que actúan y analizan sus acciones. PROAGROIN organiza anualmente intercambios entre los sectores de servicios que componen la fundación (producción, certificación, comercialización) para adaptar sus servicios a los productores y reforzar los procesos de autoaprendizaje de sus técnicos. ASIREA y CORFOGA se apoyan en una red local de asesores y técnicos para generar una dinámica de mejoramiento de las capacidades a través de intercambios formales e informales entre las partes.

Sin embargo, excepto los casos de CORFOGA y PROAGROIN, los técnicos y particularmente los de las OP (APPTA, COOPELDOS, ASOPROAAA), consideran que los procesos que se llevan a cabo para la renovación de los conocimientos y competencias son insuficientes. Esta situación plantea claramente el problema de los recursos humanos y financieros que deben movilizarse para apoyar estos sistemas innovadores de servicios, con un subsistema de “*back-stopping*” que todavía sigue siendo embrionario (función de apoyo a los prestadores de servicios poco desarrollada al interior de las instituciones públicas del sector agrícola, poco involucramiento de las universidades).

5.2. La combinación necesaria de los mecanismos de financiación de los servicios

La financiación de los servicios es un asunto de gran trascendencia. A través de los estudios de caso se puede observar que el pago por

parte de los beneficiarios finales está poco desarrollado y solamente existe para el suministro de bienes tangibles (insumos, etc.) o para los servicios suministrados por los profesionales especializados y acreditados (contabilidad, certificación, etc.). Lo que limita el desarrollo de esta modalidad de pago por los servicios se debe a (i) la falta de voluntad de los productores para pagar por un servicio que anteriormente las instituciones públicas proporcionaban gratuitamente, (ii) los escasos recursos financieros que posee la mayoría de ellos y también (iii) la dificultad de evaluar el interés directo y a corto plazo de numerosos servicios, en particular de la asesoría técnica o administrativa (y más aún cuando los productores tienen la posibilidad de obtener información gratuitamente en otros lugares y los impactos se perciben únicamente en el mediano plazo).

La financiación pública todavía sigue siendo determinante, sobre todo en cuanto a los programas de formación y las asesorías, y se canaliza a través de las instituciones públicas especializadas como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto de Desarrollo Agrícola (IDA), el Consejo Nacional de la Producción (CNP) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Los recursos de la cooperación internacional también son de gran utilidad, ya sea para la inclusión de grupos marginados (jóvenes, mujeres, poblaciones indígenas) o para la protección del medioambiente. Así, PROAGROIN y APPTA se benefician en la actualidad de recursos que surgieron de proyectos para obtener este tipo de recursos. Asimismo, surgieron algunas experiencias todavía embrionarias que utilizan fondos públicos, administrados por el MAG, para financiar una oferta privada de servicios a través de un sistema de licitaciones que involucra a los productores. Estas experiencias han intentado poner a competir a los prestadores de servicios.

Las OP participan en gran medida en la financiación de los servicios, ya sea directamente al vendérselos a los productores, o subvencionándolos gracias a ingresos obtenidos de otras actividades económicas. Así, por ejemplo, APPTA les paga a sus técnicos gracias a los ingresos generados por las ventas de sus productos. ASOPROAAA asegura la financiación de ciertos servicios mediante la venta de café verde o tostado, árboles e insumos. Las OP utilizan otros mecanismos, como el cobro de tarifas de gestión sobre la implementación de

proyectos financiados por la cooperación internacional o las ONGs y sobre la distribución y recuperación de créditos a los miembros (como el caso de AsoproAAA en el proyecto de cooperación para la construcción de casas para las poblaciones pobres locales). Pero las OP desempeñan un papel destacado, pues ejercen un poder real para atraer fondos públicos o recursos de la cooperación internacional, al contar con la capacidad de proporcionar una contraparte financiera a nombre de los productores.

Algunos de estos mecanismos son especialmente innovadores, en particular en el caso de los prestadores privados de servicios. Por ejemplo, ASIREA obtiene recursos de un porcentaje de la subvención a título de los PSE que el Estado les concede a los productores, gracias a su intervención. Igualmente, JAZON negocia un porcentaje sobre los proyectos que ayudó a desarrollar pero que son financiados por recursos del exterior. El caso de CORFOGA llama la atención, puesto que el servicio se paga independientemente mediante impuestos parafiscales por animal sacrificado. De este modo, los mayores ganaderos participan significativamente en la financiación de los programas de formación, aunque también de otros servicios desarrollados por todo el conjunto de ganaderos.

Más allá de la diversidad de las formas de financiación, para obtener un servicio de calidad que sea duradero prevalece la capacidad de los actores del sistema de servicios. Con ello se logra obtener una combinación de los mecanismos de financiación para un mismo servicio. Así, para los programas de formación y asesoría, las OP más estructuradas, como ASOPROAAA, utilizan varias estrategias: recurren a una pequeña contribución directa de sus miembros (en general en especie), financian mediante sus propios recursos uno o dos técnicos que consagran una parte de su tiempo a tales actividades y movilizan fondos públicos o que provienen de la cooperación internacional para aspectos específicos.

5.3. La importancia de la capacidad para desarrollar sociedades entre los prestadores de servicios

Las OP, en su posición de prestadoras de servicios y de usuarias de los servicios que suministran las instituciones públicas o privadas,

**Tabla 3: Ventajas e inconvenientes de las modalidades de financiación
de los servicios a los productores**

*Table 3: Advantages and drawbacks of the modalities of funding
of services to producers*

Modalidad de financiación del servicio al productor	Caso	Ventajas	Inconvenientes
1–Financiación (parcial) por parte de los productores			
<i>Realizada de forma global por la organización</i>	Todas las OP en forma de capital social o afiliación	- Financiamiento de base - permite medir el interés de los beneficiarios	- Recursos muy limitados - Difícil de poner en marcha
<i>En función del servicio prestado</i>	JAZON (servicio de montaje de proyecto)	- permite medir el interés específico de los usuarios	- Recursos muy limitados
2 – Mediante actividades generadoras de ingresos realizadas por la organización prestadora de servicios			
<i>A través de una actividad productiva o servicio</i>	Coopeldos (venta de café, abono, supermercado) AsoproAAA (venta de café) Appta (Venta de cacao, plátano, etc.)	- Gestión autónoma de la organización - Durabilidad de la financiación	- Variación de los ingresos a través del tiempo - Necesidad de un gran volumen de actividades para garantizar la financiación - Recursos a veces limitados
<i>A través de una actividad de intermediación</i>	AsoproAAA (proyecto de viviendas) Asirea (contrato PSE)	- Durabilidad de la financiación - Relación de financiación con la prestación del servicio (apropiación por parte de los beneficiarios)	
3 –Mediante financiación exterior			
<i>Recurriendo al sector bancario comercial</i>	Coopeldos Asoproaaa Asoproagroin Corfoga	- Amplia disponibilidad de crédito	- Responder a las exigencias de los bancos (no tener deudas anteriores, proporcionar garantías)
<i>Mediante la intervención de un actor exterior (proyecto de cooperación)</i>	Proagroin (financiación de los servicios de apoyo a los productores de Asoproagroin)	- Reducción de los costos reales para los beneficiarios finales	- Asignación de recursos potencialmente orientada por actores externos
<i>Mediante un mecanismo parafiscal</i>	Corfoga (financiación de sus actividades de servicio mediante impuestos sobre la carne exportada)	- Regularidad e importancia de la financiación - Nivel de financiación que refleja los resultados del sector - Participación de los beneficiarios en la asignación de los recursos	- Costos y duración de la negociación del mecanismo - dificultad para llegar a un acuerdo entre los actores del gremio sobre el uso de la financiación

Fuente: Taller de síntesis con los representantes de las OP

desempeñan un papel fundamental en la implementación de los servicios para los productores. Estas organizaciones se distinguen por ser prestadoras directas de los servicios y utilizar sus propios recursos financieros y empleados. Dicha estrategia de internalización del servicio propicia responder de forma precisa a las necesidades de los miembros y garantiza una proximidad en la relación de servicio. Pero esta estrategia enfrenta varias limitaciones: disponibilidad de recursos financieros, dificultades en la gestión de los recursos humanos y otros.

En realidad, solamente las OP que cuentan con recursos relativamente cuantiosos logran implementar una estrategia semejante y ninguna puede abarcar todo el conjunto de servicios que los productores necesitan. Igualmente, el análisis de los casos muestra que la capacidad de gestión técnica y financiera de las OP para implementar una oferta de servicios no es lo más concluyente. Lo primordial es la capacidad de desarrollar asociaciones con otros prestadores de servicios. Esta capacidad requiere una visión estratégica para definir de manera precisa las necesidades de los productores y cómo responder a esas necesidades. Las posiciones de las OP en esta misión pueden variar (intermediación entre el productor y el prestador, definición de un pliego de condiciones para la prestación del servicio, implementación de ciertas etapas en la producción del servicio, control de la calidad del servicio de cofinanciación...).

Estas sociedades se desarrollan entre OP, o entre actores de naturaleza distinta (OP-instituciones públicas o privadas). Ellas conducen a lograr economías de escala y mutualizan los costos de los servicios. Las OP tienen la capacidad de elaborar mecanismos innovadores para la financiación los servicios, movilizand o diversas fuentes de financiación. Estas sociedades pueden inscribirse en diferentes espacios de tiempo. Pueden ser de corta duración y construirse con base en un proyecto: entonces con frecuencia se organizan mediante un contrato o un acuerdo marco. Por ejemplo, CORFOGA ha desarrollado numerosas alianzas con instituciones de investigación internacional para llevar a cabo indagaciones sobre la ganadería, así como establecimiento de alianzas más puntuales con el Banco Nacional de Costa Rica para la financiación de los productores

a través de una línea de crédito bonificada.

Otras alianzas toman una forma más durable gracias a la creación de nuevas entidades jurídicas (consorcio, fundación...). Así, COOPELDOS y otras OP del sector del café crearon un consorcio, Coocafé, que posibilita desarrollar y mutualizar la función del servicio de comercialización. De igual manera, APPTA creó, junto con otras organizaciones de comercio justo, la “Cooperativa sin fronteras” a fin de facilitar la comercialización de sus productos en el ámbito internacional.

La construcción de sociedades requiere competencias particulares (elaborar una visión estratégica, comprender la lógica del socio, saber negociar, administrar una relación con un prestador de servicios, etc.) que se construyen con el tiempo a través de actividades de intercambio y que dependen mucho de las trayectorias individuales de los dirigentes de las OP.

Conclusiones

Este estudio muestra cómo, en los casos analizados, la construcción de la oferta y la demanda de servicios es un constructo social que requiere la interacción de diversos actores y factores para mejorar su pertinencia y calidad respecto a las demandas de los productores. No existe una manera única de construir la oferta de servicios, pero es justo reforzar los mecanismos de los productores, sus organizaciones y el Estado, para monitorear el seguimiento y la evaluación de los servicios, de manera que se pueda mejorar progresivamente su calidad. Finalmente, el fortalecimiento de los mecanismos para que el conjunto de actores participen en una co-construcción de los sistemas de servicios es tan trascendental como el fortalecimiento de las capacidades de los actores que prestan estos servicios.

En un contexto de pluralidad de los actores que prestan los servicios, pero también de una creciente diversidad y complejidad de las demandas, la coordinación de los servicios se convierte en un desafío fundamental. Según el tipo de servicios, esta coordinación puede ser de naturaleza diferente. La coordinación del mercado es relativamente poco frecuente, mientras que la aplicada por el Estado entre instituciones públicas cada vez pierde significado. De esta manera,

las coordinaciones de naturaleza híbrida se tornan fundamentales, por lo que ciertas OP u operadores privados se ubican en una posición determinante.

Los perfiles de las competencias que movilizan los prestadores de servicios son variados. Parece que hay tres elementos determinantes en la escogencia de los perfiles de quienes contribuyen en la prestación del servicio: la competencia técnica, la inserción en la comunidad y el costo. Sin embargo, cualquiera que sea el perfil, los procesos de aprendizaje de los técnicos, implementados por los prestadores de servicios, cobran gran relevancia para adaptar la oferta del servicio a la demanda. Estos mecanismos con frecuencia requieren de intercambios entre pares, en el marco de redes formales o informales, que todavía no se conocen bien.

El análisis de la financiación de los servicios muestra la diversidad de los mecanismos que se han puesto en funcionamiento, siempre con un relevante papel del Estado, incluso aunque esté disminuyendo, y el lugar destacado de ciertos tipos de producción para garantizar la financiación de los costos, a través del presupuesto de las OP o por medio de un caso menos frecuente, gracias a impuestos parafiscales. Pero lo que garantiza la durabilidad de numerosos servicios es la capacidad de combinar diferentes fuentes y mecanismos de financiación, sobre todo en el campo de los programas de formación y asesoría.

El presente estudio también evidencia el lugar particular de las OP en los sistemas de servicios. Estas organizaciones tienen la capacidad de (i) formular de manera precisa la demanda de sus miembros, (ii) definir una oferta interna de servicios adaptados a las necesidades de sus miembros, (iii) garantizar una coordinación entre los numerosos actores que prestan servicios en su territorio o rama de actividades, (iv) participar en la financiación de esos servicios. Sin embargo, para que las OP puedan desempeñar efectivamente este papel se requiere, por una parte, preservar un entorno institucional (leyes, medidas incentivadora) favorable a las OP y, por otra, fortalecer la capacidad de gestión y las competencias de aquellas con deficiencias.

Agradecimientos

Los autores agradecen al Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, así como a las diversas organizaciones de productores que participaron en este estudio, al proyecto “Fortalecimiento de organizaciones de productores empresariales en América Central”, ejecutado bajo la supervisión del programa RUTA y financiado por el fondo holandés BNPP, que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo.

Bibliografía

Agüero et al. (2007): *Proyecto Integral para el mejoramiento de la prestación de servicios y el desarrollo sostenible de las Organizaciones. El caso de ASOPROAA, Acosta y COOPELDOS R.L., Tilarán. 2006 – 2007* (Informe técnico).

Ahmad, J., S. Devarajan, et al. (2005): *Decentralization and service delivery*. (Washington, EE.UU: The World Bank).

Albert, H. (2000): *Agricultural service systems. A framework for orientation*. (Eschborn, GTZ–Services for rural development).

Beynon, J. (1996): *Financing of agricultural research and extension for smallholder farmers in Sub-Saharan Africa*. (Londres, Inglaterra :ODI).

Bensahel, L. (1997): *Introduction à l'économie du service*. (PUG).

Carney, D. (1998): *Changing public and private roles in agricultural service provision*. (Londres, Inglaterra Overseas Development Institute).

Dorward, A., J. Kydd, et al. (1998): *Smallholder cash crop production under market liberalisation: a new institutional economics perspective*. (Wallingford, CABI International).

Farrington, J., I. Christoplos, et al. (2002): *Extension, poverty and vulnerability: the scope for policy reform. Final report of a study for the Neuchâtel Initiative*. (Londres, Inglaterra: ODI).

Faure G., Le Coq J.F., Rodriguez, N. (à paraître): *Emergence et viabilité des organisations de producteurs au Costa Rica : le poids de l'histoire, le choc des politiques et la diversité des trajectoires, Tiers-Monde*.

Gadrey, J. (1994): Les relations de service dans le secteur marchand. In Bandt J., Gadrey J (eds) *Relations de service, marchés de services*. (Paris, Francia : CNRS Editions).

Guruceta, O. (2007): *Análisis del caso de AsoPROAGROIN / PROAGROIN*. (Informe técnico).

Hubbard, M. (1995): *The “New Public Management” and the Reform of Public Services to Agriculture in Adjusting Economies*. (Food Policy 20(6)).

Huppert, W. & K., Urban. (1998): *Analysing service provision. Instruments for development cooperation illustrated by examples from irrigation*. (Wiesbaden: GTZ).

Kidd, A. D. & et al. (2000): *Privatising agricultural extension: caveat emptor*. (Journal of rural Studies).

Lalane J. (2007a): *Análisis del caso de ASIREA*. (Informe técnico).

Lalane J. (2007b): *Análisis del caso de APPTA*. (Informe técnico preliminar).

Le Coq, J.F. & Faure, G. (2007): *Final report of the regional project to support rural business organizations in central America. Costa Rica Component. World bank, Bank of Netherlands partnership program (BNPP)*. (Cirad: Montpellier)

MAG (2005): *Memoria preliminar. Primer Congreso nacional para el Fortalecimiento de las organizaciones de pequeños y medianos productores y productoras agropecuarios*. (Tres Ríos, C.R.: MAG)

Maitre d’Hotel, E. (2008) : *Participation et adaptation des organisations au changement institutionnel: les organisations agricoles au Costa Rica face aux politiques de libéralisation*. Unpublished PhD, Montpellier Supagro. (Montpellier, France).

Mercoiret, M. R., B. Losch, et al. (2004): *Renforcement des organisations de producteurs*. (Montpellier, CIRAD-Banque Mondiale).

Naudé, A. (2007): *CORFOGA Corporación Ganadera, Mecanismos de servicios públicos/privados innovadores y exitosos*. (Informe técnico).

Neuchâtel Group (2000): *Guide for monitoring, evaluation and joint analyses of pluralistic extension support*. (Neuchatel, Neuchatel Group).

Pagiola, S. (2008): *Payments for environmental services in Costa Rica*. (Ecological Economics, 65(4)).

Pomareda, C. (1997): *El mercado de servicios de apoyo a la agricultura en Costa Rica – consultoria agro económica*. (San José, C.R.).

Uni-CRESE. (2005): *La agricultura familiar para nuestros hijos en la región Huerta Norte desde la perspectiva de las organizaciones de productores: Uni-CRESE*.

Trejos, R. A., Pomareda, C., & Villasuso, J. M. (2004): *Políticas e instituciones para la agricultura de cara al siglo XXI: replanteando las competencias de los ministerios de agricultura y los gremios*. (San José, C.R.: IICA).

Urban K. y Huppert W. (2000): “Análisis de la prestación de servicios en el área de desarrollo agrícola”, *Hacia una nueva institucionalidad: Cambios en la forma de conducir la agricultura*. (San José, C.R.: IICA BMZ/GTZ).

Stringfellow, R. et al. (1997): *Improving the Access of Smallholders to Agricultural Services in Sub-Saharan Africa: Farmer Cooperation and the Tole of the Donor Community*. (Londres, Inglaterra: ODI).

Williamson O.E. (1991): *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternative*. (Administrative Science Quaterly, N.° 36).